

CATÉGORIE - INNOVATION NUMÉRIQUE

Mise en place d'une station analytique pour valoriser et protéger la marque employeur, dans une logique de prévention et d'amélioration continue des relations sociales dans le « Care Center » de Manpower



GÉRARD
TAPONAT

Directeur des affaires sociales chez Manpower, après avoir également exercé des fonctions de DRH chez IBM,

SFR-Cegetel, Disneyland Paris et Kraft Foods. Titulaire d'un DESS et d'un DEA en Ressources Humaines et Relations Sociales de l'université Paris I Panthéon-Sorbonne. Il est également professeur associé à l'Université Paris-Dauphine, où il dirige le master Négociations et Relations Sociales (formation continue). Il enseigne également dans différents domaines des Ressources Humaines au sein des Masters, MBA et Executive MBA de l'université Paris-Dauphine et de Montreal.



Manpower®

Organisée sous la forme d'un réseau de 660 agences, Manpower France - marque de ManpowerGroup France - propose ses solutions en matière de travail temporaire, de recrutement CDI-CDD et d'alternance à plus de 90 000 entreprises clientes (PME-PMI, grandes entreprises françaises et internationales), et ce, dans tous les secteurs d'activité. Fort de 3 690 collaborateurs permanents, Manpower France a réalisé un chiffre d'affaires de 3,4 milliards d'euros en 2013.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Les réseaux sociaux et le web de manière plus générale sont vecteurs d'une communication instantanée. Ils amplifient l'information à une vitesse fulgurante auprès d'un large public, notamment sur des sujets ayant un impact direct sur la marque employeur. **En ce sens, les nouveaux usages digitaux bouleversent les Ressources Humaines. Les dirigeants doivent maîtriser ces formidables leviers et inclure les nouvelles pratiques technologiques dans leur politique RH.**

Dans ce contexte, en tant que Directeur des Affaires Sociales, j'ai souhaité connecter notre entreprise au web pour compléter l'approche de notre Care Center, dédié à la gestion du « social » dans l'entreprise. L'idée était de rapprocher les faits / indicateurs sociaux classiques des **communications publiques** diffusées sur la toile sous toutes leurs formes (blogs, forums

de discussion, réseaux sociaux...), de manière à prévenir et mieux gérer les crises et incidents sociaux. En particulier, nous souhaitons tenir compte des conversations publiques web en relation avec notre activité sur quatre sujets :

- Les grands projets de transformation des entreprises clientes
- La veille sanitaire : cas de tuberculose, situations de santé
- Les incivilités : annonces d'agressions, insultes...
- Les mécontentements : encore appelés signaux faibles

Avec l'appui du Comité de Direction, j'ai sollicité Experis IT, Entreprise de Services du Numérique appartenant au Groupe Manpower, pour imaginer et concevoir une « **station météo sociale web** » dédiée. Le schéma consiste à enrichir notre base de données transactionnelle en prenant en compte les alertes issues du web, à proposer un outil permettant d'accéder facilement à toute cette information afin de la traiter de manière opérationnelle. Cette veille web « externe » vient

compléter les solutions de veille classiques sur la santé, la sécurité...

Nos objectifs : améliorer nos processus de gestion de crise, mieux informer.

RÉALISATION DU PROJET

Experis IT nous a proposé une solution en s'appuyant sur des technologies existantes, associant à sa réflexion des partenaires éditeurs. Fabienne Arata, Directrice Générale Experis IT, a apporté toute son énergie et sa force de conviction pour mobiliser et orchestrer les expertises requises, tant au niveau de ManpowerGroup que des partenaires éditeurs, pour que le projet aboutisse.

La solution proposée s'appuie sur la complémentarité entre des méthodes de veille web, de CRM, de cartographie et l'expertise d'une équipe pluridisciplinaire, regroupées en un lieu physique unique. La solution a tout d'abord été implémentée en mode pilote, courant été 2013.



CHARTRE DE DÉONTOLOGIE – TRANSPARENCE – PAS DE STOCKAGE

Être à l'écoute : Nous sommes à l'écoute des conversations web publiques en relation avec notre activité, de manière à détecter les signaux faibles annonciateurs de crise.

À titre d'exemple : un simple post sur un accident du travail sur facebook mettant en avant Manpower... se transforme en conversation avec de nombreuses réactions « militantes » sur le réseau social.

Expérimenter : Les données web externes sont rapprochées de notre base de données transactionnelle. Un dossier d'incident est créé suite à la détection d'une alerte web, auquel est rattaché le « post » ou « l'article », sans indication du pseudo. Chaque fois que c'est possible, les incidents sont rattachés à une agence de notre réseau. Toutes les données de la base transactionnelle, corrélées aux informations publiques collectées sur le web, nous permettent d'établir un diagnostic de la situation. Un vrai travail d'équipe se met en place pour comprendre ce qui se passe sur le terrain et définir le plan d'actions adapté.

Dans l'exemple cité, notre base de données transactionnelle n'avait pas à mentionner cet accident du travail, dans la mesure où il avait été qualifié et

géré comme « simple », conformément aux éléments connus au moment de sa déclaration et conformément aux procédures en vigueur dans l'entreprise. Ce sont les indices détectés sur le web, rapportés à nos préventeurs sécurité régionaux, qui ont permis d'identifier l'agence et le client concernés.

Gérer les incidents : Suite au diagnostic, nous déclenchons le plan d'actions le plus adapté à la situation, en appliquant les procédures de gestion de crise de l'entreprise.

Dans l'exemple cité : le parcours de la déclaration d'accident du travail a été retracé dans le détail, le préventeur sécurité régional Manpower a été mobilisé à la demande de la Direction des Affaires Sociales pour mener des investigations complémentaires auprès de la Direction de l'entreprise cliente et son diagnostic terrain a conforté la déclaration faite par l'agence.

Engager : La notion d'engagement correspond à une volonté de l'entreprise de toujours faire mieux, dans une logique de prévention et d'amélioration continue du climat social de l'entreprise. En rassemblant un maximum d'informations sur un incident donné, les diagnostics sont affinés, de manière

à développer les plans d'actions correctifs les plus adaptés en temps réel.

Dans l'exemple cité, la veille web a pleinement joué son rôle d'alerte, permettant très rapidement de lever toutes les questions relatives à cet accident du travail. Grâce à son action préventive, le Care Center a traité le sujet en profondeur et très certainement évité un futur contentieux. Les conversations web publiques, au lieu de s'amplifier, se sont arrêtées, limitant leur impact négatif sur notre image marque employeur.

Complété de cette nouvelle approche web, le Care Center représente un formidable levier pour protéger notre réseau & nos collaborateurs (permanents et intérimaires), mais également pour piloter l'attractivité de notre marque employeur, en temps réel. Le Care Center permet une gestion à la fois très centralisée dans la prise en compte des incidents et très localisée dans leur résolution.



ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

L'architecture technique de la solution analytique web du Care Center repose sur des technologies éprouvées : des solutions de crawling, de CRM, de reporting et de cartographie.

Les Solutions de crawling (Microsoft listening et/ou Radian 6 dans le cadre de notre pilote) : elles permettent d'identifier et d'analyser les données du web de manière fine, à l'image d'un scanner, à partir de mots clés et de flux RSS paramétrés au préalable. Les requêtes sont automatisées, les conversations web publiques concernant notre activité déclenchent des alertes en continu. Dans le cas particulier de Radian6, une « console d'engagement » permet d'entrer en communication avec les internautes, si cela s'avère nécessaire.

Les Solutions CRM (Microsoft Dynamics CRM et/ou Salesforce dans le cadre de notre pilote) : elles permettent de stocker et d'organiser dans une base unique les données transactionnelles de l'entreprise et les informations publiques issues du web, en temps réel. Point d'importance, cette méga-base ne comprend pas la liste de nos collaborateurs permanents et de nos intérimaires. Deux exceptions qui trouvent toute leur légitimité :

- les directeurs d'agence sont identifiés dans la mesure où ils ont une responsabilité dans nos processus prévention / sécurité,
- de même pour les collaborateurs / intérimaires ayant fait l'objet d'un accident du travail ou d'une incivilité déclarés.

Les Solutions de cartographie et de reporting (Microsoft Power MAP, fonctionnalité gratuite depuis Excel) : elles permettent de visualiser en temps réel le climat social sur l'ensemble du territoire, du niveau macro (La France) au niveau le plus fin (une agence). Quand un signal faible est détecté et rattaché à une agence, nous accédons en un clic à toutes les informations relatives à cette agence, de manière très opérationnelle.

Une équipe d'experts pluridisciplinaire intervient en temps réel. S'agissant d'une « station météo sociale web » il était important de créer une équipe de spécialistes des Ressources Humaines, intégrant notamment un psychologue du travail. A l'issue de la phase de développement, trois collaborateurs ont été impliqués pour la phase opérationnelle du pilote : un « HR community manager », psychologue du travail formé pour l'occasion à la veille sur les réseaux sociaux et deux « analystes » experts des bases de données, également rôdés à la technicité des affaires sociales.

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La première difficulté a été de **fédérer et faire travailler ensemble** trois Directions de l'entreprise sur un projet éloigné des résultats business à court terme : Direction des Affaires Sociales, Direction des Systèmes d'Information et Direction de la Communication ont été mobilisées pour développer le Care Center. J'ai demandé le sponsoring de ManpowerGroup au plus haut niveau pour lancer le projet, qui a par la suite été suivi en Comité de Direction. Ensuite, nous avons dû **inventer un nouveau métier**, au carrefour des Ressources Humaines et du web. Le HR Community Manager diagnostique les incidents et développe les plans d'actions correctifs les plus adaptés au contexte du moment. Nous avons finalement recruté un psychologue de travail que nous avons-nous même formé à l'usage des nouvelles technologies. Enfin, non des moindres, nous avons été challengés pour garantir **l'éthique de la solution**. Pour compléter le processus de déclaration de la solution à la CNIL (en cours), nous avons développé une Charte de déontologie. Les collaborateurs du Care Center s'y engagent à ne pas divulguer les informations à leur connaissance dans le cadre de cette activité.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

En développant le Care Center, Manpower et Experis IT innove doublement : **d'un point de vue technologique** en proposant de nouvelles applications à des technologies déjà éprouvées ; **d'un point de vue RH** en mettant à disposition de nouveaux outils au service des Relations Sociales.

Innovation technologique

Le Care Center associe des technologies initialement conçues pour développer le business, en les mettant au service des Ressources Humaines :

- Des solutions CRM traditionnellement utilisées pour le développement commercial et le suivi de la relation client sont exploitées pour consolider et organiser un maximum d'informations sur le climat social.
- Des solutions de veille sur les réseaux sociaux traditionnellement utilisées pour mieux appréhender les réactions des consommateurs sont exploitées pour détecter les signaux faibles annonciateurs de crises sociales.

Innovation RH, à plusieurs titres :

- Le pilotage des éléments de la vie sociale intègre désormais la dimension web.
- La relation collaborateurs permanents & intérimaires / employeur est modernisée, gérée en temps réel.
- Les méthodes « agile » des DSI trouvent de nouveaux champs d'application au service des RH, en cas de crise.

RÉSULTATS

La solution Care Center, en donnant une vision quasi exhaustive en temps réel du climat social de l'entreprise, apporte sa contribution à notre politique de prévention et d'amélioration continue des relations sociales. Quelques exemples de résultats opérationnels issus de notre pilote :

- **Irritants sociaux** (exemple traité de manière détaillée ci-dessus) : Le point de départ = une alerte suite à des conversations « négatives » suite à un accident du travail => identification de l'agence concernée => intervention du préventeur sécurité sur site => arrêt des conversations publiques « négatives ».

- **Menaces publiques** : Le point de départ = des alertes suite à des conversations annonciatrices d'agressions de personnel agence (agressions verbales, physiques, dégradations de matériel) => identification des agences concernées => diagnostic des équipements => accompagnement personnalisé des agences pour mettre en place les mesures préventives adéquates, fonction du contexte (fermeture, vigile...).

- **Occupations d'agences** : Le point de départ = des alertes suite à des conversations annonciatrices d'occupation d'agences concurrentes se trouvant à proximité d'agences Manpower, relayées dans un communiqué de presse => identification des agences concernées => diagnostic des équipements et des revendications des « occupants » => intervention ciblée et argumentée de la Direction des Affaires Sociales, en support des agences.

Le Care Center « connecté » permet de jouer pleinement la carte de l'anticipation et de la prévention, en diagnostiquant les signaux faibles annonciateurs de crise et en permettant d'accéder très facilement à un

maximum d'informations. A la clé, moins de crises et développement de l'attractivité de notre marque employeur !

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le pilote Care Center « connecté », mis en place courant de l'été 2013, a permis de construire le business plan de la solution et d'obtenir le GO de la Direction mi 2014. La Direction des Affaires Sociales implémente actuellement la solution de manière pérenne : création d'une station dédiée avec tout l'équipement technologique nécessaire, organisation du stockage des données transactionnelles, formalisation des procédures de traitement des signaux faibles, officialisation de la Charte de déontologie avec le support de notre département juridique, déclaration CNIL. La mise en service est prévue en septembre 2014. Les premiers mois seront l'occasion de rôder et d'optimiser nos processus de gestion des alertes, dans une logique d'amélioration continue. A plus long terme, quand nous aurons suffisamment de retours d'expériences, Experis IT sera de nouveau sollicitée pour son expertise technologique, pour développer un modèle prédictif.